



帮组织走上“重结果，更重效果”之路的首选培训读物
提高员工执行力度和效率，降低企业运行成本

- ★ 如何正确地做事？如何有效地执行？
- ★ 如何杜绝形式主义？如何降低运行成本？
- ★ 如何远离考核怪圈？如何实现执行落地？
- ★ 答案只有一个：用业绩检验能力，用效果证明自己！



 中国纺织出版社



帮组织走上“重结果”
提高员工执行力度

的首选培训读物
降低企业运行成本

 中国纺织出版社

内 容 提 要

“结果导向”已经过时，“效果至上”才是王道！第一次就把事情做到位，才是有价值的作为。怎样做才能达到预期的效果？《请给我效果》一书从“拒绝可是，才能说你可以”“不讲如果，才能给出结果”“少提苦劳，才能得到酬劳”“高效沟通，才能一路畅通”“奉献点子，才有更多票子”“掌握方法，才有解决方案”“遵守制度，才有职业高度”等几个方面给出了答案。

图书在版编目（CIP）数据

请给我效果 / 张星编著. --北京：中国纺织出版社，2013. 2

ISBN 978-7-5064-9353-6

I. ①请… II. ①张… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第261612号

策划编辑：庠 科 责任编辑：赵晓红
特约编辑：史守贝 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027
邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
北京市凯鑫彩色印刷有限公司 各地新华书店经销
2013年2月第1版第1次印刷
开本：710×1000 1/16 印张：13
字数：167千字 定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

结果不等于效果

姜汝祥先生的《请给我结果》曾经风靡一时，并一度在管理者中引起共鸣。从字面上来看，“结果”与“效果”的差别并不大，若是细究差别还是不小。“结果”指在一定阶段事物发展所达到的最后状态，而“效果”则是既有事物发展所达到的最后状态又突出了经过努力所产生的有益变化。

从工作上来看，有结果与好效果则有质的区别，有结果未必有进步、有价值；好效果一定是有发展、有贡献。我们做任何工作，只要善始善终，都会有结果；但是要取得好效果，仅仅善始善终是远远不够的，还需要精心谋划、锐意创新、扎实苦干、精益求精。

“请给我结果”这句话在管理上是没有问题的，关键是很多管理者被误导了，误导的结果就是上级在下属面前变得冷酷无情。当下属从内心抗拒管理者的时候，一切结果也就无从谈起了。我们都知道结果是由过程组成的，假如没有好的过程，又何来好的结果呢？

读过一个很经典的小故事：

有一个小和尚担任撞钟一职，半年下来，觉得无聊至极。他发现自己只是在“做一天和尚撞一天钟”而已。

有一天，住持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。

小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮？”

老住持耐心地告诉他：“你虽然撞得很准时，也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”

为什么小和尚不能胜任撞钟一职？因为小和尚在这里就是在完成撞钟的任务，他以为这就是住持与众生想要的结果。但住持与众生真正想要的

效果是什么？不是撞钟，而是唤醒沉迷的众生！撞钟是任务，唤醒沉迷的众生是效果！而要唤醒众生，首先是要你真正用心去撞钟！我们有很多员工每天都在做撞钟这个任务，只管钟响；但从来不想、也不管钟声是不是达到了真正的效果——唤醒沉迷的众生！

为什么要强调员工的工作效果而不是结果？其实是企业与员工之间的本质关系。仅仅上班到岗是远不足以交换工资的，上班产生的价值才可以交换工资。这就像睡觉一样，睡觉没有价值，睡着才有价值。睡觉但睡不着叫什么？叫失眠，失眠不仅没价值，而且是一种病。

如果我们工作的时候，是为了完成任务而不是追求效果，那么就是在睡觉却没有睡着，处于失眠状态。那些在执行力上存在问题的公司，一定有一部分员工或领导处于这种失眠状态。

当我们只关注结果的时候，我们会忽视了方法；当我们只关注结果的时候，我们会忽视流程，忽视士气；当我们只关注结果的时候，我们会忽视心情，忽视效果。其实，当我们忽视了效果的时候，我们就已经忽视结果了。所以，我们既要结果，还要效果！这就要求我们明白：“结果导向”已经过时，“效果至上”才是王道！第一次就把事情做到位，才是有价值的作为。

关于怎样做才能达到预期的效果，《请给我效果》一书从“拒绝可是，才能说你可以”“不讲如果，才能给出结果”“少提苦劳，才能得到酬劳”“高效沟通，才能一路畅通”“奉献点子，才有更多票子”“掌握方法，才有解决方案”“遵守制度，才有职业高度”等几个方面给出了答案。

愿本书成为你职业道路上的指明灯，伴随你快速成长为领导喜欢的一流员工！

编著者

2012年8月

第一章 拒绝可是，才能说你可以

一、“可是论”带来了什么/3

1. 推延工作进度/3
2. 问题留给领导/6
3. 影响团队士气/8

二、“可是大军”里的一员/11

1. 态度消极的人/11
2. 效率低下的人/13
3. 计划太乱的人/16

三、从“可是”到“可以”/20

1. 与领导相处拒绝“可是论”/20
2. 与同事相处拒绝“可是论”/23
3. 与客户相处拒绝“可是论”/25

第二章 不讲如果，才能给出结果

一、不为自己找“借口”/31

1. 摆脱“我不想做”/31
2. 远离“我尽力了”/34
3. 否定“这不可能”/36

二、不跟领导讲“条件”/39

1. 有条件就抓紧时间上：多快好省、高质高效/39
2. 没条件就创造条件上：逢山开路、遇水搭桥/42
3. 好条件就注重方法上：最少投入、最大回报/44

三、不向同事推“责任” /47

1. 不推诿，消除问题的救援高手/47
2. 不逃避，做铁肩挑重任的能人/49
3. 不敷衍，坚决远离差不多先生/52

第三章 少提苦劳，才能得到酬劳

一、效果论里的“三千” /57

1. 敢干事是作风/57
2. 会干事是要求/59
3. 干成事是水平/61

二、效果论里的“三做” /64

1. 做到位/64
2. 做到底/66
3. 做到家/69

三、效果论里的“三有” /71

1. 有序推进每个环节/71
2. 有效把握每个细节/73
3. 有据运营每个章节/76

第四章 高效沟通，才能一路畅通

一、一波，何必三折；好事，无须多磨/81

1. 不越位，才能到位/81
2. 抓看点，更抓难点/83
3. 重优势，更重趋势/85

二、诉苦，越诉越苦；抱怨，越抱越怨/88

1. 想不通可以沟通，不理解就先执行/88
2. 沟通是价值咨询，而不是打扰别人/90

3. 闭上抱怨的嘴，迈出实干的腿/93

三、小题大做防风险；大题小做安人心/96

1. 小事可冒火，大错要平静/96
2. 愤怒不决定，喜悦不承诺/98
3. 维护好平衡，制造点矛盾/99

第五章 奉献点子，才有更多票子

一、挑错是为了改变现状/105

1. 找到症结所在/105
2. 集中暴露问题/107
3. 打破旧有习惯/109

二、开会是为了解决问题/112

1. 了解进度，汇总意见/112
2. 传达决策，安排任务/114
3. 消除分歧，达成共识/116

三、等待是为了更好出发/120

1. 时间碎片化，利用每分钟/120
2. 问题把把脉，计划重排排/122
3. 旺季做市场，淡季做品牌/125

第六章 掌握方法，才有解决方案

一、职场“三勤”/131

1. 嘴勤问困难/131
2. 手勤排疑难/134
3. 脑勤解危难/136

二、工作“三凡”/139

1. 凡是涉及时间的，一定要做成表格/139

2. 凡是涉及事务的，一定要分出标题/141
3. 凡是给客户看的，一定做成幻灯片/144

三、说话“三开”/147

1. 开心，制造气氛，让人愉悦地听/147
2. 开眼，传播知识，让人扩大视野/151
3. 开窍，引发共鸣，形成观点认同/153

四、人脉“三同”/156

1. 同学：你的师承关系/156
2. 同事：你的职业战友/159
3. 同行：你的行业资源/163

第七章 遵守制度，才有职业高度

一、战略不只是喊喊口号/167

1. 凝结为发展谋略/167
2. 具化为经营策略/169
3. 延伸为竞争攻略/172

二、流程不只是走走形式/174

1. 不要偷工减料/174
2. 不要画蛇添足/177
3. 不要张冠李戴/179

三、规章不只是纸上谈兵/182

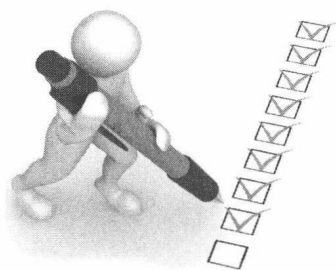
1. 纪律要遵守/182
2. 政策要理解/186
3. 规定要执行/188

参考文献/193

第一章

拒绝可是，才能说你可以

只要你不是那个全世界最不幸的人，那就不要把“可是”挂在嘴上！如果想成为职场上的精英人士，那就不要再与“可是”为伍！



一、“可是论”带来了什么

1. 推延工作进度

人的拖延症来自惰性，惰性带来辩解，辩解最终形成“可是论”。惰性是人人都有的，但惰性的动因却不相同。你也许在面对工作时觉得自己无法胜任而拖延，也许是因为贪享一时轻松而拖延，无论是哪种，结果只有一个，就是工作效果一塌糊涂。

“可是论”就是指在工作中经常把“可是”挂在嘴上以此来推延工作进度的人。“可是”是为自己辩解，同时也是对自己的放弃，是一种不健康的心态。

从心理学的角度来看“可是论”的动因，它是由人的惰性所致，惰性是人的本性。惰性的直接呈现形式就是当你打算做一件事情的时候，却迟迟不去做，在心里产生一种“排斥”，这个时候你就会为此找出一个借口，这样的行为也直接将你的工作进度大大推延。

你周边的人也会让你陷入“可是”的泥潭中，因为有些人看到别人有所进展时，会忍不住去摧毁对方的成果，没有人喜欢被抛在后面。最大的理由是，如果你摆脱了“可是论”，表示他们也该有所行动了。

你要对自己大声喊出：终结“可是”！让自己的人生没有“可是”，让你拥有生命中一切你想要的。现在起，大声说“可以”，这样才会有充满自信的每一天！我们有很多梦要圆，也有许多事需要做，可

是过了许多年，状况并没有太大的不同，无数的借口都由“可是”开头。“可是论”就像把油漆未干的椅子，坐在上面越久，粘到你身上的就会越多，你要把“可是”从你的人生字典里抹去！

工作中没有“可是”，只要一旦养成为自己辩解的习惯，你的工作就会拖拖拉拉，没有效率，这样的人不可能是好员工，他们更不可能有完美的成功人生。



【实战案例】

小刘是公司里的一位老员工了，专门负责跑业务，深得上司的器重。有一次，他手里的一笔业务让别人捷足先登抢走了，造成了一定的损失。事后，他很合情合理地解释了失去这笔业务的原因。那是因为他的脚伤发作，比竞争对手迟到半个钟头。以后，每当公司要他出去联系有点棘手的业务时，他总是以他的脚不行，不能胜任这项作为借口而推诿。

小刘的一只脚有点轻微的跛，那是一次出差途中出了车祸造成的，留下了一点后遗症，根本不影响他的形象，也不影响他的工作。如果不仔细看，是看不出来的。

第一次，上司比较理解他，原谅了他。小刘很是得意，他知道那是一宗费力不讨好、比较难办的业务，他庆幸自己的明智，如果没办好，那多丢面子啊。

但如果有比较好完成的业务时，他又跑到上司面前，说脚不行，要求在业务方面有所照顾。如此种种，他把自己的大部分的时间和精力都花在如何寻找更合理的借口身上。碰到难办的业务能推就推，好办的差事能争就争。时间一长，他的业务成绩直线下滑，没有完成任务他就怪他的脚不争气。总之，他现在已习惯因脚的问题在公司里可以迟到，可以早退，甚至工作餐时，他还可以喝酒，因为喝点酒可以让他的脚舒服些。最终，小刘被炒也是情理之中的事。

老板都是很明智的，有谁愿意把这样一个时时刻刻都在找借口的员工留在自己的公司呢？因此，一名员工如果想要在企业里成为一个优秀

员工的话，就不要为自己的错误找借口。

许多喜欢推诿工作的人，在享受了当时带来的短暂快乐后，起初自己会感到些许自责。可是，重复的次数一多，也就变得无所谓了，原本有点愧疚的心变得越来越麻木不仁。也许，你所说的原因，正是自己不能成功的真正原因。

抛弃推诿的习惯，你就会在工作中学会大量解决问题的技巧，这样借口就会离你越来越远，而成功就会离你越来越近。

【给我效果】

让拖延症远离你的世界，让充实的工作回归你的生活。下面是四种让你在工作中远离拖延的方法：

（1）化繁为简

拖延做事的部分原因是你潜意识中认为任务过于繁重。你必须将其化繁为简，然后在一段时间内集中于一个小部分。若你对分解后的部分仍然迟迟不肯动手，就继续把它分解成更小的部分。这样你将会在心理上认为繁重任务突然变得简单了起来，完成它将在顷刻之间。

（2）环境转换

不同的环境对你的工作效率有不同的影响。注意一下你的办公环境，它是给你想工作还是想睡觉的感觉？如果你每日工作起来都会感觉头脑混沌，那么你就要把工作环境进行一下改变，因为，只有一个可以激发我们活力的地方才能让你富有激情地投入工作。

（3）摒弃诱惑

如果你拖延工作进度的时间过长，那可能是因为你心里放任它拖延下去。工作中你要把那些经常耗费时间的其他琐碎事情丢到一边，比如聊天工具、网页、邮件等，你可以禁止聊天工具和邮件的自动提醒功能，摆脱周围一切使你分心的因素。你要对自己的行为有理性的认识，进而让“拖延”从你生活中消失。

（4）寻找榜样

你想实现的目标到底是什么，在你身边谁已经开创了先河并已实现

了它？你需要寻找他们并以他们为榜样。你需要明白的是，一个可行的真实榜样将会是你实践行动的最好动力。

无论是哪种方法，首先要做的都是调整你的态度，你必须做到在内心认为自己很快就可以完成它。其次是行动，如果只有想法而不去行动，那么再美好的想法也是没有任何意义的。工作中切莫被身上隐藏的“可是”所拉扯。

2. 问题留给领导

“可是论”的第二种弊端就是把问题留给领导。我们常常看到这样一种怪现象：老板交给一个员工一项任务，过了不久，这个员工就去敲老板办公室的门，征求老板的意见，甚至告诉老板这个问题他解决不了。

这样的员工在问题面前不是想方设法去解决，而是想方设法去逃避。在他们眼里，问题就是地雷，谁踩到了，谁就要倒霉。因此，当问题出现时，他们就唯恐避之不及，总是找借口推脱。而更“聪明”的员工就会直接推到老板身上，他们认为只有转交给老板才是最稳妥的，这样既能解决问题又能推卸责任，即使事后问题没有解决，老板也不会责怪自己。如果老板想到了解决问题的方法，自己再去按照老板的方法做，那就更为稳妥了。

如果每个老板都聘用这样的员工，那么，再知名的公司也会倒闭，因为他们不仅不能创造价值，还会制造一大堆的问题。老板不是你的救世主，也不是为你服务的公仆，更不是你的保姆。

你永远需要记住的是：你把问题留给领导，就是把成功留给了别人，把失败留给了自己。



【实战案例】

卡内基曾经在宾夕法尼亚州匹兹堡铁道公民事务管理部担任小职员。一天早晨，他在上班途中看到一列火车在城外发生车祸。此时，情况危急，但是其他人还没有上班，一时间，他不知道怎么办才好，打电话给上司，却联络不上。

怎么办？面对这种危急的情况，他知道多耽误一分钟，都将对铁道公司造成非常巨大的损失。尽管负责人还没有来，但他也不能袖手旁观。于是，卡内基以上司的名义，发电报给列车长，要求他根据自己的方案快速处理这件事，并且在电报上面签下了自己的名字。他知道这样做严重违反了公司的规定，将会受到严厉的惩罚，甚至可能被辞退。

几个小时后，上司来到自己的办公室，发现了卡内基的辞呈及当天处理事故的详细情形。但是，一天过去了，两天过去了，上司一直没有批准卡内基的辞职请求。卡内基以为上司没有看到他的辞呈，于是，第三天的时候，他亲自跑到上司那里，说明原委。

“小伙子，其实我那天看到你的辞呈了，但是我认为没有辞退你的理由，因为你是一名具有优秀职业精神的员工，你的所作所为证明了你是一个主动做事的人，因此对于这样的好员工我没有权力也没有意愿辞退。”

卡内基简直不能相信自己的耳朵，他没有想到上司不但没有辞退自己，反而还表扬了自己。

不把问题留给老板，是一种积极主动的职业精神。这样的员工明白，公司的事就是自己的事，他的职责是要分担老板的负担，而不是给老板制造问题。这样的人总是想：“我能为公司做什么？”而不是“公司能为我提供什么？”正是这两种不同的想法，造就了两种不同的员工——主动和被动，成功和失败。

员工务必认清自己与老板的真正关系：一个出劳动力，一个出资本，双方资源整合，齐心协力，共同为公司的努力。所以，在工作中要认清自己的任务是想方设法为老板解决问题，而不是推脱问题甚至制造问题。

主动请缨、排除万难为公司创造巨大业绩的员工，才是老板最喜欢的员工。而昔日那种“听从命令”的员工已不再是优秀员工的典范，那些遇到问题后反复推脱的员工更不为时代所选择。



【给我效果】

（1）尝试着自己去解决问题

要做一个可以为老板解决问题的员工，就要在工作中做到：对于自己能够判断而又是本职内的事情，要大胆地拿主意，自己解决，而不是交给老板。只有当问题解决了，你才能迎接新的契机，才能让老板对你青睐有加。

（2）把问题和困难当成是锻炼自己的机会来看待

机遇总是乔装成“问题”的样子，只要能解决问题，就能抓住机遇。解决问题的过程就是学习经验的过程。在职场中遇到困难是在所难免的，如果你不正面面对，又不能够妥善解决，那么问题就会成为你的压力和负担，影响你事业的发展。因此，想方设法解决问题不仅可以凸显你的能力，还能在此过程中锻炼自己，学到更多的东西——它可以锻炼你的思维，让你更加详细地了解工作的各个细节，同时吸收行业不断更新的知识，锻炼自己娴熟的技能。

（3）当遇到自己无法解决的问题的时候，不找借口

借口会磨平人的意志，让人失去战斗的勇气和力量。因此，当你在解决问题的过程中遇到困难无法前行时，千万不要为自己寻找各种借口——你要知道，你在找借口的瞬间，就与成功失之交臂了。

3. 影响团队士气

一个企业需要团队，团队需要士气，而士气则来自每个人的积极态度。

有这样的员工：他们经常在饮水机旁游荡，将很多时间浪费在网页上或者一顿午饭上。澳大利亚新南威尔士大学商学院的本杰明·沃克表示，懒惰的员工不仅影响团队的士气，同时也会降低整个团队的工作效率。这位心理学家说：“我们发现，只要存在一名工作不积极的懒员工，便会延缓整个团队脚步，影响整个团队的工作表现和其他员工的满足感。”



【实战案例】

在布里斯班举行的第9届劳资组织心理会议上，沃克公布了自己的研究结果。研究中，他对多个小组参与者的工作态度进行了分析。参与